

MARIA HELOISA SECCO DE MATOS

“DESENVOLVENDO GESTORES PARA A QUALIDADE TOTAL”

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.**

Orientador : Prof. Onilza Borges Martins

CURITIBA

2003

SUMÁRIO

1 Apresentação.....	03
2 Introdução.....	04
3 Empresa	05
4 Revisão teórica empírica	06
5 Proposta	13
6 Considerações finais	17
Referências	19
Anexos	20

APRESENTAÇÃO

O presente estudo, trata-se de um "Projeto de Implantação" realizado em uma escola de dança de salão situada em Curitiba e franqueada do Rio de Janeiro, no início do ano de 2003.

Tal escola vem passando por um processo de transição de sua cultura, a partir do momento que passou a ser uma franquía.

Como a maior parte dos processos de mudança, este também provocou e vem provocando alguns conflitos nas relações das pessoas envolvidas, bem como na administração do negócio como um todo.

Os principais objetivos do idealizador e implementador da escola são a busca pela qualidade dos serviços e das relações dos gestores que estão a frente do empreendimento, bem como a médio e longo prazo que o empreendimento se torne rentável e auto-gerenciável, até porque ele tem pouca disponibilidade de tempo para dedicar a este negócio.

Precisa desta forma de pessoas bem preparadas para gerirem o empreendimento, bem como visão clara de suas metas, para que estas sejam alcançadas.

Para tanto foi elaborado este estudo que propõe o desenvolvimento destes gestores, para a qualidade total.

A proposta é a de que ao final da implantação deste programa - se é que se pode falar em final, quando o tema é o desenvolvimento dos responsáveis pela implementação e manutenção da qualidade total - os gestores estejam melhores preparados para lidarem tanto com as questões profissionais onde está inserida a qualidade total, mas também que se sintam em melhores condições de administrarem sua qualidade de vida e de suas relações interpessoais.

INTRODUÇÃO

Muitas empresas buscam a implantação de programas de qualidade total, porém acabam desistindo deste projeto, sem nem mesmo saber porque eles não tiveram sucesso. Muitas vezes criticam as ferramentas, as pessoas, as empresas, as certificadoras, mas na verdade acabam não descobrindo o real motivo ou motivos que levaram a este fracasso.

Estas empresas se esquecem que para o sucesso de qualquer empreendimento seja ele de pequeno ou grande vulto, deve assentar-se em dois pilares fundamentais, ou seja, estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, e ter pessoas preparadas e engajadas para promover ações e mobilizar os recursos necessários para o atingimento dos objetivos do projeto.

Quando a empresa não possui um plano estratégico elaborado, esta é a primeira etapa a ser desenvolvida, para que a mesma estabeleça até onde quer chegar, e até mesmo para que os funcionários que pertençam a esta organização possam avaliar se a missão e a visão desta empresa está em sintonia com seus valores pessoais e objetivos de vida.

Em contrapartida de nada vale a empresa saber muito bem aonde quer chegar, se os funcionários não estão engajados ou preparados para acompanhar os propósitos da organização.

Desta forma neste projeto de implantação está sendo proposto o desenvolvimento dos gestores para qualidade total, que constará das seguintes etapas :

1. Elaboração do plano estratégico, que situará qual o lugar destinado à qualidade total nesta organização;
2. Desenvolvimento comportamental, levando os gestores a reconhecerem seu papel nesta organização, aprimorando seu auto conhecimento e melhorando o relacionamento interpessoal dentro da organização.

A EMPRESA

A escola está situada em Curitiba, tendo tornado-se uma franquia originária do Rio de Janeiro , no início do ano de 2003, e constituída com 100% de capital nacional.

Possui hoje um total de 5 funcionários, sendo 3 professores e dois funcionários administrativos. Conta também com bolsistas que auxiliam nas aulas, funcionando como pares para os alunos que não freqüentam as aulas como casal - condição necessária para o aprendizado da dança de salão .

Fica sediada no centro da cidade, utilizando as instalações físicas da sede cultural de um clube desta capital.

A constituição desta empresa originou-se do sonho de um Administrador de Empresas, que ao conhecer a dança de salão e a filosofia de trabalho desta franquia do Rio de Janeiro, passou a ter como seu objetivo, trazer à Curitiba esta renomada escola que já possuía unidades em outras cidades brasileiras.

Para tanto associou-se a uma Professora de educação física, até então proprietária majoritária de uma academia de dança. Esta profissional, formada em Educação Física e pós graduada em dança, desenvolvia em sua escola, uma filosofia muito parecida com a que fundamenta o trabalho desta companhia do Rio de Janeiro e na qual já havia realizado alguns cursos .

Desta sociedade viabilizou-se a vinda desta franquia para Curitiba, onde o Administrador de Empresas passou a ser proprietário deste empreendimento, a antiga proprietária professora e veio um casal de professores do Rio de Janeiro para disseminar a cultura na mais nova franquia em Curitiba.

Nesta fase de transição, percebeu-se que haviam muitas questões a serem desenvolvidas para que se chegasse a um nível de qualidade desejada pelo proprietário da escola.

Nível de qualidade voltada principalmente para o atingimento dos objetivos da escola, dos papéis desempenhados por cada profissional, dos processos realizados e dos relacionamentos vivenciados.

REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

Segundo Dave Ulrich (1998), a formulação estratégica atende a três propósitos. Em primeiro lugar, articula uma direção para o futuro da empresa, que pode ser chamada de uma visão, uma intenção, um destino, uma missão ou uma previsão, mas qualquer que seja o rótulo, articula um ponto de vista sobre o futuro da empresa. A partir daí a empresa é situada em relação ao seu ambiente empresarial mais amplo de clientes, profissionais, inovações tecnológicas e investidores.

Em segundo lugar, a formulação estratégica aloca recursos, que podem estar voltados para objetivos variados (por exemplo, reduzir custos, atender clientes, melhorar a qualidade e assim por diante). Uma vez que poucas organizações possuem recursos suficientes para ser tudo para todos os apostadores, é necessário fazer tais alocações. As declarações de estratégia freqüentemente refletem as conclusões de debates sobre quais prioridades devem ser estabelecidas e onde se devem alocar os recursos.

Em terceiro lugar, a formulação estratégica enuncia promessas que refletem compromissos realizados mediante as discussões de seu planejamento. As promessas podem ser feitas a diversos apostadores. Para os funcionários, podem-se fazer algumas sobre oportunidades de trabalho, ações gerenciais ou sistema coletivo de direção. Para os clientes, ela podem referir-se a produtos, mercados atendidos ou criação de valor... Mediante os processos de formulação estratégica, os executivos desenvolvem uma visão do futuro, alocam recursos para realizá-la e fazem promessas aos apostadores quanto à sua realização.

A implementação da estratégia geralmente segue a formulação. Ela ocorre quando as práticas organizacionais são ajustadas à estratégia empresarial. Em certas ocasiões os planos estratégicos são criados, mas não decorre a implementação. Declarações de visão ou missão são redigidas, publicadas e louvadas em discursos dos executivos, mas elas não mudam as práticas organizacionais nem os comportamentos individuais. Estabelecem-se aspirações que articulam um futuro mais brilhante mais competitivo, mas essas aspirações nunca se realizam. À medida que vacilam as iniciativas adotadas, as alocações de

recursos nunca são inteiramente instituídas. As promessas feitas nas discussões da estratégia não são cumpridas.

Daniel Hunt em seu livro “Gerenciamento para a Qualidade” (1994) aponta que a Gestão da Qualidade Total significa que você está atendendo aos requisitos do seu cliente, fazendo as coisas certas de maneira certa da primeira vez... A força que impulsiona a Gestão da Qualidade Total é a satisfação do cliente.

A metodologia da Gestão da Qualidade Total baseia-se em quatro conceitos, que estabelecem simplesmente que uma organização deve possuir (1) sistemas de gerenciamento da qualidade, (2) produtos, serviços e tecnologia de qualidade, (3) pessoal de qualidade e que (4) as energias da sua gerência, dos seus produtos e do seu pessoal devem se concentrar na satisfação do cliente.

A Gestão da Qualidade Total começa com uma decisão estratégica, uma decisão que deve ser tomada e plenamente apoiada pela alta administração.

Os elementos básicos da Gestão da Qualidade Total abrangem 12 áreas de atividades: (1) demonstrar liderança; (2) desenvolver a consciência; (3) melhorar a comunicação; (4) continuar a apresentar a sua visão; (5) enfocar o cliente; (6) demonstrar sucesso; (7) desenvolver trabalho em equipe; (8) fornecer apoio, treinamento e educação; (9) fomentar a confiança e o respeito; (10) criar um ambiente de Gestão da Qualidade Total no qual a melhoria contínua seja um modo de vida; (11) melhorar continuamente todos os processos e (12) aplicar os processos de melhoria da qualidade aos seus fornecedores. Cada uma destas áreas compreende uma série de ações.

De acordo com o Federal Quality Institute, em um contexto de Gestão da Qualidade Total, o padrão de qualidade é atender aos requisitos e expectativas dos consumidores na primeira vez e todas as vezes. Os consumidores possuem muitos requisitos e expectativas potenciais, dependendo do tipo particular do produto ou serviço e das necessidades de cada um. Mais do que a organização tentando especificar o que se entende por qualidade, a abordagem da Gestão da Qualidade Total pesquisa junto aos seus clientes o que eles desejam e esforça-se para atender a estas solicitações e, eventualmente, exceder. Tal abordagem ajuda a identificar os elementos da qualidade que são de capital importância para os consumidores. Reconhece também que as expectativas dos consumidores podem mudar com o passar do tempo.

A Gestão da Qualidade Total se fundamenta em três princípios de ação: enfocar a busca da satisfação dos clientes, buscar continuamente o aprimoramento e encorajar o envolvimento pleno de toda a força de trabalho.

Para que ocorra o envolvimento pleno de toda a força de trabalho, faz-se necessário falar um pouco sobre competência interpessoal, pois conforme relata Cleila E. Lyra, em seu texto sobre Liderança e Comportamento Interpessoal (1994), a competência interpessoal é a habilidade para lidar com outras pessoas, em relações harmoniosas e produtivas. Ao tratarmos de competência interpessoal, devemos nos lembrar de que “em todo relacionamento tudo que acontece é consequência de todas as pessoas envolvidas”.

A competência interpessoal pode ser melhorada e para isso pode-se atuar em três áreas:

- a) Percepção interpessoal
- b) Comunicação interpessoal
- c) Auto-motivação para melhorar

No processo de percepção interpessoal tanto se pode melhorar a percepção de si mesmo (auto-percepção) quanto a percepção dos outros (hetero-percepção).

Para auxiliar neste trabalho, são utilizados questionários de auto e hetero-percepção, para serem aplicados por consultores e especialistas em comportamento humano para a qualidade. É pessoal e sigiloso, para uso dos gestores ou interessados.

A percepção interpessoal é sempre falha porque nós consideramos realidade aquilo que sentimos (vemos, apalpamos, etc) e a nossa capacidade de perceber é muito limitada por motivos subjetivos que independem da nossa vontade.

Apesar disso pode-se melhorar a percepção interpessoal através do estreitamento do contato com outras pessoas, procurando:

- a) Ouvi-las melhor;
- b) Colocar-se no lugar delas (pensar no cliente);
- c) Refletir sobre o que elas falam sobre o nosso comportamento;
- d) Expondo-nos mais a elas, para que elas também se exponham a nós.

A comunicação interpessoal também apresenta falhas porque as pessoas se comunicam de forma imprecisa (limitações de linguagem, de gestos, visuais, atitudes

não verbais etc.). Os meios de comunicação limitam a informação e os assuntos não são igualmente conhecidos pelas partes envolvidas. Além disso, cada parte possui diferentes expectativas sobre os resultados de qualquer mensagem, e isso influi na forma como ela interpreta as informações.

Para melhorar a comunicação interpessoal é preciso que tanto o transmissor como o receptor se sintonizem : eliminem barreiras interpessoais, auto-defesas, interesses particulares. A ausência de habilidades neste campo, leva a problemas insolúveis de comunicação.

É imprescindível desenvolver o auto-conhecimento para melhorar a própria competência interpessoal é o passo mais importante, porque esta é uma mudança essencialmente interna de cada um.

O primeiro passo consiste em se abrir para dar e receber feedback. Somente o conhecimento e a compreensão de nossas habilidades e falhas nos permitirão lidar bem com elas e para isso o caminho é o treinamento das habilidades humanas de todos os funcionários.

O segundo passo é criar a própria disposição para melhorar. Um caminho para isso é participar ativamente de trabalhos de equipe, para criar em si mesmo a disciplina de ouvir e assim se conhecer melhor.

Segundo Onilza Martins (2001) ... “A qualidade do serviço exige – pessoas que gostem de pessoas – que saibam proporcionar uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas. Estes desafios estão postos no lado humano da qualidade. Alguns elementos são considerados essenciais para conduzir uma organização com sucesso:

1. Criar uma visão que preserve o cliente;
2. Criar uma real intimidade entre você e seus clientes. É preciso constatar sempre o nível de satisfação total dos clientes para manter a liderança no mercado;
3. Aprender com os vitoriosos. Estude seus métodos e as suas filosofias;é necessário fortalecer o compromisso em servir seus clientes cada vez melhor;
4. Liberar os defensores de seus clientes. O fator mais fortemente relacionado a permanência dos empregados é sentir que a organização

está proporcionando bom atendimento aos clientes. A tarefa prioritária da organização é servir bem ao cliente;

5. Avaliar sempre seu desempenho. Nas organizações em processo acelerado de melhoria os funcionários analisam o seu desempenho não apenas em relação ao passado e ao desejo dos clientes, mas também em relação ao desempenho de todas as pessoas e organizações que estejam realizando tarefas semelhantes. O trabalho é concebido de modo que as pessoas tenham oportunidades freqüentes de experimentar o impacto de suas ações... A avaliação deve ser um processo cooperativo que negocia as diferenças e estimula o trabalho em equipe;
6. Fazer sempre o que você recomenda. Gestores bem sucedidos que se apóiam nesses princípios com enfoque no cliente, inovam sua visão de liderança. Colocar o cliente em primeiro lugar e promover a visão de sua organização constituem alvos fundamentais para o sucesso de um programa da qualidade.

As pesquisas atuais revelam que os alvos acima constituem o suporte do sucesso das empresas e o caminho para a excelência. No entanto para alcançar estes pontos, os investimentos devem ser feitos na formação das lideranças e no desenvolvimento das equipes de trabalho.

Só os líderes são capazes de construir uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável relacionado com o cliente e transmitir a visão à todas as pessoas da organização, de modo que elas compartilhem de um profundo comprometimento. Cabe ao líder corporificar a visão da empresa na conduta do dia-a-dia dos funcionários, estabelecendo metas concretas desafiadoras, algumas vezes orientadas pela visão, até de modo utópico.”

Nesta linha de pensamento Mary Beth O'Neill (2000) , em seu livro *Coaching – Treinando Executivos*, apresenta este riquíssimo instrumento de trabalho como ... “um processo pelo meio do qual a capacidade e a eficiência dos líderes são incrementadas, visando a consecução de três áreas abrangentes : 1) Informar qual a finalidade, a visão e os objetivos da organização, e delinear as oportunidades e desafios; 2) Desenvolver os relacionamentos e facilitar as interações que resultam em um ótimo desempenho da equipe; 3) Gerar resultados e conseqüências, mais a partir das iniciativas diretas de terceiros do que das próprias iniciativas.

A parceria de coaching começa quando o líder se vê diante de um dilema e passa a se sentir sem saída. A essência do coaching é ajudar o líder a resolver seus problemas e auxiliá-lo a converter o que aprendeu em resultados positivos para a organização.

Para Eliana B. R. Bassetti (2003), “um processo de coaching, é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho. Ajuda a aprender a invés de ensinar algo. Um coach é alguém que instrui particularmente, visando preparar a pessoa para um trabalho específico ou importante. É um papel que alguém assume quando se compromete a apoiar o outro a atingir determinado resultado.

No processo de coaching o relacionamento se dá através do compartilhamento de informações e conhecimentos e até valores pessoais, com o objetivo de se verificar e desenvolver a confiança e o compromisso. Deve ser estabelecido um contrato de resultados, onde constará:

1. Finalidade,
2. Abrangência: definição de limites profissionais e pessoais
3. Expectativas
4. Apresentação de resultados mensuráveis: data de realização de análises de resultados
5. Frequência, conteúdo, cronograma e acertos financeiros.

Sendo a necessidade de coaching da empresa ou do profissional, deve haver consciência e desejo do profissional, pois entre outras habilidades a serem desenvolvidas, destacam-se:

1. Habilidade de liderança pessoal e organizacional;
2. Habilidade de comunicação;
3. Gestão do tempo;
4. Aperfeiçoamento do desempenho;
5. Lidar com processos de feedback ou análises de desempenho;
6. Lidar com mudanças organizacionais;
7. Aperfeiçoamento de formas de relacionamento interpessoal.”

Segundo Porché e Niederer (2002) ... “Coaching: ajudar as pessoas a se dedicarem e a se entusiasmarem no cumprimento de seus objetivos. Toda pessoa pode ser um orientador para ajudar os demais. Toda pessoa pode melhorar sua vida

com o auxílio de um orientador interessado, talentoso e dedicado. O coaching é simples, eficaz e aplicável a uma dúzia de áreas da vida... requer paciência. A paciência permite ao participante comunicar-se integralmente e o ajuda a suportar os momentos difíceis em épocas de crise. Coaching é um fenômeno imprevisível que permite aos orientadores e participantes terem mudança de estados de espírito durante sua aplicação. A paciência e a compreensão ajudam o orientador a contribuir com os participantes.

Em alguma ocasião todos têm poder. Orientadores possuem a capacidade de atribuir responsabilidade a seus participantes ou de influenciá-los a ponto de os controlar. Isto é "dependência do orientador". Nossa função como orientadores consiste em não privar nossos participantes da liberdade de escolha, mas em incentivá-los e apoiá-los em suas escolhas.

Orientadores bem sucedidos aumentam a confiança, a auto-estima, o conhecimento e a motivação de seu participante por meio de sua habilidade de coaching."

PROPOSTA

A proposta apresentada a seguir foi elaborada considerando informações obtidas em reuniões realizadas com o proprietário da empresa que demonstrou preocupação e interesse em melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como aprimorar e desenvolver as relações interpessoais entre os funcionários da empresa, conforme descrito na apresentação deste projeto.

Considerando o momento delicado de mudança que a estrutura funcional desta organização vem passando, bem como seu limitado quadro - apenas 5 funcionários - não houve intervenção nenhuma junto aos funcionários para elaboração desta proposta, visando preservá-los, bem como evitar levantamento de falsas expectativas, caso esta não venha a ser implementada.

O trabalho porém, está focado em duas vertentes principais - a elaboração do planejamento estratégico da organização, identificando qual o papel da qualidade nesta empresa e o desenvolvimento comportamental dos gestores, conforme já discutido com o proprietário da empresa.

Inicialmente será realizado o planejamento estratégico, que servirá de subsídio para a etapa seguinte, desenvolvimento dos gestores, conforme descritas abaixo.

Caso perceba-se que questões comportamentais possam interferir de forma negativa nos resultados da primeira etapa, caberá avaliar a necessidade em se fazer uma mescla das duas vertentes, ou seja atividades focadas nas questões de relacionamento interpessoal e desenvolvimento comportamental, realizadas em paralelo ao planejamento estratégico.

Projeta-se que ao final de seis meses, conforme cronograma elaborado (anexo1), seja concluída todas as etapas do programa, quando deverá ser feito avaliação formal do projeto após implantação.

1. Planejamento Estratégico

Esta primeira fase do projeto, compreende duas etapas, ou seja a análise do negócio e a formulação do plano estratégico. Para a realização das mesmas, serão agendadas reuniões de trabalho, e atividades de pesquisa pós reuniões que

fundamentarão as análises e decisões a serem tomadas para a confecção do mesmo.

Os funcionários envolvidos neste projeto responderão um questionário proposto (anexo 2) através do qual será possível melhor conhecer as pessoas envolvidas.

1.1 Análise do negócio

Partindo do negócio – Escola de Dança - serão propostas atividades pertinentes a :

a) Análise do macro ambiente

Avaliar fatores econômicos, social, político e tecnológico que possam ter interferência no negócio.

b) Análise setorial

Como está a atratividade do cliente neste mercado, qual seu ciclo de vida e como está o comportamento da concorrência neste mercado.

c) Análise das ameaças e oportunidades do mercado

Avaliar quais as principais ameaças tanto do macro ambiente quanto do setorial, bem como as oportunidades - nichos de mercado que podem ser explorados, entre outras oportunidades.

d) Análise da organização

Avaliar quais os pontos fortes e pontos fracos da escola, sua cadeia de valor, estratégias genéricas e competências organizacionais que possui.

1.1.1 Frequência das atividades

Um encontro a cada quinze dias com duração de 4 horas.

1.2 Formulação do Plano Estratégico

Partindo da análise do negócio, será dado andamento na formulação das seguintes etapas, que terão sempre como pano de fundo a qualidade total e seu planejamento:

a) Definição da missão da escola

b) Definição da visão

c) Definição das estratégias gerais e funcionais

- d) Projeções financeiras / orçamento
- e) Implementação
- f) Controle e monitoramento

1.2.1 Duração e frequência das atividades

Um encontro a cada quinze dias com duração de 4 horas.

2. Desenvolvimento Comportamental

Para que os funcionários possam atingir um grau de maturidade e desenvolvimento comportamental adequados ao atingimento do plano estratégico estabelecido, serão realizadas atividades individuais denominadas de Coaching e grupais de Desenvolvimento Grupal.

2.1 Coaching

Visa o gerenciamento de si próprio, através da análise e conscientização de suas fortalezas e fraquezas. Tal processo leva a otimização do performance do profissional, assim como a preparação para uma melhor administração de crises, proporcionando um aumento do índice de felicidade e maior domínio de sua carreira. Apoderando-se destes aprendizados, o profissional descobrirá quais as reais contribuições poderá trazer a este negocio.

2.1.1 Duração e frequência dos encontros

Um encontro a cada quinze dias, com duração de 50 a 60 minutos.

2.2 Desenvolvimento grupal

Objetiva um momento de reflexão e discussão de temas como qualidade total, comunicação, motivação, eficácia no relacionamento interpessoal, diferenças individuais, flexibilidade, entre outros identificados como necessidades, no decorrer das atividades.

Tanto no coaching como no desenvolvimento grupal, serão propostas atividades como leituras, jogos, dinâmicas de grupo, vivencias, bem como "tarefas para casa" a serem realizadas entre os encontros.

2.2.1 Duração e frequência dos encontros

Um encontro a cada quinze dias, com duração de 4 horas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe lembrar que o sucesso de um “Programa de Qualidade” está diretamente ligado a cultura organizacional e ao desempenho dos funcionários dentro do espaço que lhes é atribuído.

Desta forma o foco do presente projeto não foi na Gestão da Qualidade em si, mas sim nos alicerces que devem realmente sustentar todos os programas de qualidade, ou seja a necessidade e a vontade da organização – planejamento estratégico – e a competência dos funcionários em realizá-lo - desenvolvimento dos gestores.

O lugar que a “Qualidade Total” terá dentro desta organização, será possível nesta situação ser estabelecida, através da elaboração do plano estratégico da empresa, conforme o que foi proposto.

Este planejamento possibilitará também identificar qual o papel que cada funcionário deve desempenhar dentro desta estrutura organizacional, e quais competências precisarão ser desenvolvidas, pensando na Gestão da Qualidade como um todo – negócio, processos, relacionamentos.

O grande desafio porém, está em que o proprietário permita a implementação do projeto, ou seja, visualize as vantagens que estarão sendo agregadas ao seu produto na medida em que passa a olhar de forma ampla e integrada ao papel que a escola desempenha perante a sociedade, o mercado, seus clientes, alunos, funcionários e professores.

Um risco que se corre é que na medida em que sejam trabalhadas as questões mais internas de cada indivíduo, possamos encontrar pessoas que queiram recuar, pois o ser humano, em sua grande maioria apresenta resistências diante da mudança de paradigmas bem como nem sempre está disposto a se auto-analisar e também a se auto - desenvolver.

Desta forma o projeto se torna um grande desafio, pois o sucesso do mesmo depende não só da condução adequada do consultor que o estará implantando, mas em boa parte da estrutura de personalidade e do comprometimento e envolvimento de todos - proprietário e gestores.

Levando em consideração as ponderações acima citadas é que o projeto foi elaborado de forma a minimizar os riscos expostos para que se possa obter através

do mesmo, os resultados de qualidade a todos os envolvidos atingindo desta forma os objetivos a que se propõe.

REFERÊNCIAS

1. Bassetti, Eliana R. **Apostila Gestão de Carreira**. Curitiba, UNICENP, 2003
2. HUNT, Daniel V. **Gerenciamento para a Qualidade**. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1994
3. JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1990.
4. MARTINS, Onilza B. **Cultura e Administração Participativa**. Curitiba: UFPR/CNI/SENAI, 2001.
5. O'NEILL, Mary B. **Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios** / tradução Eduardo Lasserre. – São Paulo, Futura, 2000.
6. PORCHÉ, Germaine & NIEDERER, Jed **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem** / tradução de Roberto Golman – Rio de Janeiro, Campus, 2002.
7. ULRICH, David **Os campeões de recursos humanos**; tradução Cid Knipel. São Paulo, Futura 1998.

ANEXOS

ANEXO 1 - CRONOGRAMA

	1º MÊS		2º MÊS		3º MÊS		4º MÊS		5º MÊS		6º MÊS	
	1º sábado	3º sábado	1º sábado	3º sábado	1º sábado	3º sábado	1º sábado	3º sábado	1º sábado	3º sábado	1º sábado	3º sábado
ANÁLISE DO NEGÓCIO												
Análise do macro-ambiente												
Análise setorial												
Análise das ameaças e oportunidades do mercado												
Análise da organização												
FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO												
Definição da missão e visão												
Definição da estratégias gerais e funcionais												
Projeções financeiras / orçamentárias												
DESENVOLVIMENTO GRUPAL												
Comunicação												
Flexibilidade												
Relacionamento Interpessoal												
Motivação												
Qualidade Total												
COACHING (*)												

(*) Os horários de coaching serão agendados individualmente a cada quinze dias com cada profissional

Anexo 2 - QUESTIONÁRIO DE SONDAGEM PROFISSIONAL/PESSOAL

1. Descreva seu dia e sua semana típica (profissional e pessoal)
2. Relate suas alegrias à respeito de seu trabalho e fora dele.

Sondagem Profissional

1. Descreva quais os principais problemas você vivencia hoje na escola.
2. O que você sugeriria para que eles fossem resolvidos ?
3. Você conhece quais são as principais metas da escola ? Identifica-se com elas ? Sabe o que a escola espera de você ?
4. Considerando a atual situação da escola, de 00 a 10 qual a nota que você daria para a:
 - a. Qualidade dos processos administrativos, operacionais e técnicos, nos quais está envolvido ?
 - b. Qualidade dos serviços prestados pela escola para seus clientes, externos ?
 - c. Qualidade dos serviços prestados pela escola para seus clientes, internos ?
 - d. Qualidade das relações entre os profissionais da escola ?
5. O que você entende por "Qualidade" ?
6. Você considera que seu ambiente de trabalho o apóia ?
7. O seu ambiente doméstico o apóia no cumprimento de seus objetivos empresariais ?
8. Você muitas vezes posterga tarefas que sabe que não deveria ?
9. Você geralmente se comunica pouco ou muito ?
10. Você faz as coisas quando diz que as fará ?
11. Com que freqüência você pede auxílio de outros no trabalho ?
12. Você agradece às pessoas rotineiramente pelo bom trabalho que executam ?
13. Você tende a completar os projetos que inicia ?
14. Você sente que possui energia suficiente para cumprir seus compromissos ?
15. Quando você tirou suas últimas férias e quando tirará as próximas ?

Sondagem pessoal

1. Quais são seus talentos, qualidades e habilidades naturais ?
2. Quais os três mais importantes neste momento da sua vida ?
3. Qual o que você considera mais importante ?
4. Quais são suas principais dificuldades pessoais ?
5. Quais são as três que mais te incomodam ?
6. Qual a que mais você gostaria de dominar ?
7. De 0 a 10 que nota você daria para seu grau de flexibilidade ?
8. Neste momento de sua vida, quais as atividades mais importantes que realiza na sua vida pessoal ?
9. Neste momento de sua vida, quais as atividades mais importantes que realiza na sua vida profissional ?
10. Observe o mundo a seu redor , que imagens lhe vêm e quais valores e qualidades que precisa acrescentar a este mundo ?
11. O propósito de minha vida é _____ (3) para
criar _____ (6).